

ANALISA STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS DI PT. EM ADVERTISING

Andy Dwi Hardi

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail : andydwihardi@gmail.com

Abstrak- PT. EM Advertising merupakan perusahaan yang bergerak dalam jasa periklanan di Surabaya, utamanya iklan dalam bentuk reklame. Seperti diketahui bahwa setiap orang butuh beriklan dan dewasa ini iklan dalam bentuk reklame terbukti masih menunjukkan adanya pertumbuhan, khususnya di Surabaya. Namun demikian tantangan yang ada bagi para pengusaha reklame rupanya cukup banyak utamanya berasal dari faktor politik dan sosial. Bergerak dari fenomena ini maka perlu disusun sebuah strategi pengembangan bisnis yang mampu menangkap peluang sekaligus mengatasi tantangan yang ada. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan kondisi lingkungan internal dan eksternal yang sedang terjadi di perusahaan serta menyusun strategi pengembangan bisnis bagi perusahaan. Penjabaran lingkungan internal menggunakan analisa fungsi manajemen (planning, organizing, leading, dan controlling) pada setiap aspek bisnis yaitu pemasaran, keuangan, produksi, sumber daya manusia, dan sistem informasi manajemen. Analisa lingkungan eksternal menggunakan analisa PEST yang berfokus pada faktor politik, ekonomi, sosial, dan teknologi. Selanjutnya dilakukan analisa SWOT untuk mengidentifikasi kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threat*). Dari analisa SWOT akan dibentuk matriks SWOT yang nantinya dapat merumuskan beberapa alternatif strategi bagi perusahaan. Akhirnya strategi pengembangan bisnis disusun berdasarkan 11 alternatif strategi yang diusulkan oleh David. Penelitian yang dilakukan dengan metode kualitatif ini menggunakan teknik pengumpulan data primer berupa wawancara kepada beberapa informan perusahaan dan juga data sekunder yang berupa studi dokumen. Dari hasil penelitian disimpulkan bahwa strategi pengembangan bisnis yang paling tepat bagi perusahaan adalah strategi intensif, yaitu pengembangan pasar, penetrasi pasar, dan pengembangan produk.

Kata Kunci – Analisa PEST, Analisa SWOT, Matriks SWOT, Strategi Pengembangan Bisnis

I. PENDAHULUAN

Iklan dapat diartikan sebagai berita pesanan untuk mendorong, membujuk khalayak ramai agar tertarik kepada barang dan jasa yg ditawarkan. Manajemen pemasaran melihat iklan sebagai bagian dari strategi promosi secara keseluruhan. (KBBI, 2005). Salah satu media iklan yang masih banyak digunakan hingga saat ini adalah reklame. Menurut KBBI (2005), reklame merupakan pemberitahuan kepada umum tentang barang dagangan (dengan kata-kata yang menarik dan gambar) supaya laku.

Dewasa ini pertumbuhan reklame masih belum berhenti terbukti dengan dari Dinas Cipta Karya dan Tata Ruang (DCKTR) Surabaya yang intinya menyebutkan bahwa ada kenaikan pengajuan izin reklame dari 1.329 berkas di tahun 2013 dan meningkat lebih dari 1.500 berkas di akhir tahun 2014 di Surabaya (Jawa Pos, 2014). Namun, pertumbuhan ini tidak dibarengi dengan jumlah penerimaan pajak reklame di Surabaya dimana hanya berkisar Rp 114 miliar hingga Rp 122 miliar per tahun (Jawa Pos, 2015). Wakil Ketua Komisi

A DPRD Surabaya, Sutarwijono mengatakan bahwa, jika dibandingkan dengan makin menjamurnya reklame di Surabaya, jumlah penerimaan pajak sektor ini terbilang aneh. Maka dari itu per 1 November 2010 pajak reklame dinaikkan untuk reklame ukuran besar dengan harapan pemasukan dari sektor pajak ini dapat meningkat (Harian Seputar Indonesia, 2010).

Melihat situasi kenaikan pajak ini ditambah dengan keluhan masyarakat terhadap reklame yang tidak dibangun dengan kokoh sehingga rentan roboh ketika musim penghujan (Surabaya Post, 2010), maka bisa dikatakan industri reklame sekarang ini sedang mengalami periode sulit dimana tekanan dari lingkungan eksternal sangat berpengaruh terhadap operasional perusahaan reklame. Apalagi sekarang ini mengurus perizinan reklame di Surabaya tidak mudah, ini dikarenakan jumlah reklame di pusat kota yang sudah terlalu banyak, padahal kebanyakan biro reklame mengajukan izin di pusat kota. Hal ini dibenarkan oleh Awalludin (Jawa Pos, 2014) yang mengatakan bahwa pada tahun 2013, terdapat 27 berkas yang ditolak. Tahun 2014 terdapat sedikitnya 15 berkas yang tidak diproses. Penolakan perizinan ini menurutnya, dikarenakan pertimbangan estetika kota.

Namun demikian pertumbuhan reklame di kota Surabaya tidak berhenti, bahkan muncul reklame elektronik atau yang disebut videotron. Menurut berita dari kabarindipenden.com, papan reklame ukuran besar yang pernah banyak menghiasi kota Surabaya sedikit demi sedikit akan diganti dengan papan reklame elektronik (videotron). *Billboard* elektronik (videotron) merupakan media luar ruang yang berbentuk *display* atau digital yang berfungsi untuk melengkapi kekurangan papan reklame. Videotron bisa menayangkan banyak iklan sekaligus, sehingga tidak memakan tempat.

Salah satu perusahaan (biro) reklame di Surabaya adalah PT. EM Advertising yang memiliki kantor pusat di Jl. R.A. Kartini No. 146, Surabaya. Nama EM merupakan singkatan dari Elok Manis. Perusahaan ini menawarkan jasa periklanan (*advertising*) utamanya dalam bentuk *billboard* (reklame). Selain itu, perusahaan juga menawarkan pembuatan *shoppanel*, *shopsign*, *landmark*, *3D letter*, *Neon Box*, dan *Neon Sign*. Sampai saat tulisan ini dibuat, perusahaan telah memiliki 1 Kantor Pusat, 1 Kantor Cabang di Jakarta dan 2 *Workshop* (di Jl. Mandala VI, No. 574, Surabaya dan kantor pusat lama di Wonorejo dirubah menjadi *workshop*).

Dari fakta-fakta dan fenomena inilah maka dilakukan penelitian mengenai bagaimanakah sebaiknya PT. EM Advertising merencanakan dan mengimplementasikan strategi bisnisnya untuk dapat terus berkembang di industri reklame. Tujuan daripada dilakukannya penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan kondisi lingkungan internal dan

eksternal yang sedang terjadi di PT EM dan mendeskripsikan strategi pengembangan bisnisnya.

Strategi pengembangan bisnis yang dapat dipilih ada 4 yaitu strategi-strategi intensif, integrasi, diversifikasi, dan defensif (David, 2011). Sebelum menyusun strategi yang tepat perlu dilakukan analisa terhadap kondisi lingkungan internal dan eksternalnya. Lingkungan internal mencakup aspek pemasaran, keuangan dan akuntansi, produksi dan operasional, serta sistem informasi manajemen (David, 2011). Sedangkan lingkungan eksternal dianalisa menggunakan analisa PEST yaitu faktor politik, ekonomi, sosial, teknologi (Ward & Pepper, 2002). Setelah mendapat gambaran yang jelas mengenai kondisi lingkungan internal dan eksternal maka selanjutnya dilakukan analisa SWOT dan disusunlah matriks SWOTnya (David, 2011).

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif, yaitu penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah (Moleong, 2007). Penelitian kualitatif menggunakan metode kualitatif yaitu pengamatan (observasi), wawancara, atau penelaahan dokumen.

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui wawancara dan dokumentasi. Menurut Sugiyono (2011), wawancara merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. Jenis wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara semi-terstruktur (semistructure interview), dimana beberapa pertanyaan pokok sudah disiapkan terlebih dahulu dan dalam pelaksanaannya peneliti dapat menambahkan pertanyaan lain sehingga wawancara dapat dilakukan dengan lebih bebas dibanding wawancara terstruktur. Metode penelitian kedua adalah dokumentasi, dimana peneliti menggunakan dokumen-dokumen yang merupakan catatan peristiwa yang telah berlalu. Dokumen yang akan digunakan dalam penelitian ini antara lain adalah struktur organisasi, job description, dan dokumentasi proses operasional perusahaan.

Dalam proses analisis data, peneliti menggunakan definisi dari Moleong (2007) dimana analisis data terdiri dari proses menelaah data, mereduksi data, kategorisasi, pemeriksaan keabsahan data dan penafsiran data. Dalam menguji keabsahan data, peneliti menggunakan teknik triangulasi sumber dimana triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi sumber, yaitu dengan membandingkan/mengecek balik derajat kepercayaan suatu sumber informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda (Moleong, 2007).

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Fungsi Manajemen terhadap Lingkungan Internal

a. Pemasaran

Dari hasil analisis didapati kekuatan (+) dan kelemahan (-):

- (+) Menjaga hubungan baik dengan klien-klien besar
Promosi word of mouth terbukti telah berhasil menghadirkan banyak koneksi dengan perusahaan besar di Indonesia seperti Dunlop, Khong Guan, Nissin, LG,

dan banyak lagi yang telah bekerja sama cukup lama dengan perusahaan. Klien-klien ini merasa puas dengan kinerja PT EM dan dengan baiknya usaha perusahaan menjaga hubungan baik dengan klien menyebabkan mereka tidak enggan untuk menyebarkan kabar mengenai pengalaman pembelian mereka ke rekan-rekan mereka dan secara tidak langsung telah membantu pemasaran perusahaan. Meninjau lamanya perusahaan ini berdiri selama hampir 40 tahun tentunya promosi dari mulut ke mulut oleh perusahaan ini telah menyebar secara berantai ke banyak orang.

- (+) Karyawan bagian pemasaran termotivasi dalam bekerja
Pemberian komisi sebesar 5% dari total produksi terbukti mampu memotivasi karyawan khususnya di divisi pemasaran untuk giat bekerja dan menjaga kualitas layanan dengan klien.
- (+) Menawarkan produk berkualitas tinggi
Produk berkualitas tinggi tentunya memiliki daya tarik yang lebih bagi konsumen karena memiliki nilai (value) yang tinggi pula. Kualitas produk sudah terbukti dari penggunaan bahan material dan fasilitas produksi yang terbaik serta tenaga kerja yang terampil
- (+) Pemberian garansi produk
Komitmen perusahaan untuk mengganti produk yang cacat dan menanggung kerugiannya ikut membantu menjaga nama baik perusahaan dan hubungan baik dengan konsumen
- (-) Harga produk yang mahal
Dengan kualitas yang ditawarkan perusahaan menyebabkan harga produk yang dijual ikut menjadi mahal. Perusahaan tidak mampu menekan harga jual ini dan seringkali menjadi kelemahan perusahaan untuk dapat bersaing dengan perusahaan reklame kecil yang menawarkan produk dengan harga jauh lebih murah
- (-) Kegiatan promosi kurang
Sekalipun promosi word of mouth telah terbukti berhasil hingga saat ini, namun melihat pertumbuhan industri sekarang dimana pemain industri reklame sudah semakin banyak, tentunya metode promosi baru harus mulai dirancang dan digalakkan.
- b. Keuangan dan Akuntansi
Dari hasil analisis didapati kekuatan (+) dan kelemahan (-):
- (+) Pembiayaan jangka pendek terjamin
Dengan adanya sistem pembayaran DP menjamin keberlangsungan produksi perusahaan. Perusahaan dapat menggunakan pembayaran DP sebagai modal untuk melakukan produksi.
- (+) Kepemilikan keluarga
Kepemilikan saham di perusahaan masih terbatas pada keluarga. Keuntungan dari hal ini adalah bahwa tidak ada perbedaan kepentingan yang dapat memicu terjadinya konflik dan menyebabkan proses pengambilan keputusan terhambat dan akibatnya dapat membuat kinerja perusahaan menurun. Seperti diketahui bahwa sesama anggota keluarga cenderung untuk menjaga keharmonisan hubungan keluarga.
- c. Produksi dan Operasional
Dari hasil analisis didapati kekuatan (+) dan kelemahan (-):
- (+) Mampu memaksimalkan penggunaan sumber daya
Sekalipun perusahaan hanya menggunakan sumber daya berkualitas tinggi untuk bahan baku dari tiang penopang reklame dan alat produksi yang standar, namun tetap

dapat menghasilkan reklame berkualitas tinggi. Ini disebabkan hubungan antara reklame dengan seni dimana tidak hanya dituntut penggunaan bahan berkualitas namun juga proses pengerjaan yang berkualitas.

(+) Pengendalian proses produksi bagus

Penggunaan tenaga quality control atau yang disebut perusahaan dengan nama mandor produksi akan menjamin proses produksi yang lancar dan baik dalam arti mampu meminimalkan kesalahan yang dilakukan oleh karyawan. Akibatnya perusahaan dapat menghemat pengeluaran yang tidak perlu untuk mengganti cacat-cacat pada produk.

(+) Kontrol dan jaminan kualitas produk yang baik

Setiap produk akan dievaluasi terlebih dahulu bahkan sebelum keluar dari workshop. Dengan dilakukannya hal ini perusahaan menjamin bahwa reklame yang telah dipasang di lokasi adalah hasil akhir yang telah sempurna. Sehingga nantinya pengeluaran untuk penggantian produk cacat dapat dihemat secara signifikan.

d. Sistem Informasi Manajemen

(+) Tingkat keamanan terhadap akses informasi baik

Tingkat keamanan dinilai sudah sangat baik mengingat akses terhadap rahasia perusahaan sangat terbatas dan hanya berada di satu komputer. Walaupun demikian tingkat keamanan ini masih bisa ditingkatkan lagi dengan cara memasang *antivirus* atau *firewall* agar komputer tidak dapat terserang virus atau *hack*.

(-) Penggunaan sistem informasi manajemen masih minim

Penggunaan SIM sejauh ini masih sangat minim dan kurang dimaksimalkan. Menurut peneliti, penggunaan SIM dapat dimaksimalkan lagi sebagai media penyalur tugas melalui sistem online (*email* atau sebagainya), pembukuan, dan lain-lain

2. Lingkungan Eksternal

a. Politik

Reklame selalu berhubungan dengan politik khususnya di sektor pajak. Ini karena pemasangan reklame yang biasanya di pinggir-pinggir jalan raya sehingga menyebabkan harus adanya izin pendirian reklame dari pemerintah dan diwajibkan untuk membayar sejumlah pajak. Untuk pembayaran pajak ternyata tidak ditanggung oleh perusahaan namun oleh klien sepenuhnya. Oleh karenanya pajak tidak mempengaruhi biaya operasional perusahaan namun pada jumlah permintaan yang diterima perusahaan. Klien akan mempertimbangkan untuk menggunakan jenis iklan lain yang biayanya lebih rendah jika memang nilai pajak dianggap terlalu tinggi. Sangat sulit untuk mengatasi hal ini karena sekalipun perusahaan sudah menawarkan harga pembuatan reklame yang murah sekalipun, jika pajak dinilai terlalu mahal maka klien bisa memilih alternatif iklan lainnya.

Selain pajak, perizinan juga sangat mempengaruhi perusahaan reklame dimana reklame tidak bisa dipasang di sembarang tempat dan sebelum pendiriannya harus sudah selesai urusan perizinannya. Jika dahulu reklame boleh dipasang di jalur hijau, maka sekarang sudah tidak diperbolehkan. Masalah perizinan dan peraturan daerah ini sangat mempengaruhi perusahaan karena dapat berubah sewaktu-waktu. Misalnya klien sudah terlanjur melakukan pembayaran kepada perusahaan sementara peraturan daerah berubah sehingga memaksa reklame harus dipindahkan. Hal ini akan menyebabkan terjadinya negosiasi

ulang dengan klien untuk mencari jalan tengahnya, apakah dilakukan pemotongan harga atau reklame dipindahkan ke tempat lain dengan resiko pemasangan dapat mundur hingga 1 tahun karena survei lokasi dan mengurus perizinan baru.

Peraturan mengenai ketenagakerjaan di bidang reklame bisa dikatakan sama dengan bidang kontraktor dimana keselamatan kerja karyawan adalah hal yang penting. Oleh karenanya perusahaan diwajibkan memberi asuransi kerja dan asuransi kebakaran bagi karyawannya. Untuk upah minimum juga mengikuti standar yang ditetapkan oleh pemerintah yaitu menurut besaran Upah Minimum Kabupaten/Kota (UMK).

Politik di industri reklame tidak selamanya menjadi tekanan bagi perusahaan reklame. Justru ketika musim pemilihan umum digelar baik itu pemilu presiden, pemilihan kepala daerah, pemilu DPR dan DPRD, dan kadang adanya musyawarah nasional yang diikuti oleh pejabat-pejabat politik maka pendapatan yang diterima perusahaan reklame meningkat tajam. Ini disebabkan semua kegiatan yang disebutkan membutuhkan media kampanye dan salah satu media utama yang digunakan adalah reklame. Disini tentunya pengusaha reklame harus pandai menangkap peluang yang sangat menjanjikan ini.

b. Ekonomi

Pertumbuhan ekonomi ikut mempengaruhi kinerja perusahaan utamanya ketika harga-harga bahan baku mengalami kenaikan. Pengaruh yang dirasakan perusahaan memang tidak terlalu signifikan namun tetap saja menyebabkan keuntungan yang didapat perusahaan berkurang dan biasanya hanya menghasilkan sedikit laba. Ini karena kontrak kesepakatan harga telah disetujui terlebih dahulu, sedangkan pembelian bahan baku baru dilaksanakan setelahnya dan kadang kala perusahaan tidak dapat mengantisipasi kenaikan harga yang terjadi secara tiba-tiba. Selain itu ketika pertumbuhan ekonomi sedang lesu biasanya jumlah permintaan atau order ke perusahaan juga berkurang. Akibatnya perusahaan harus membanting harga untuk menarik permintaan dari pembeli.

Sementara untuk tingkat suku bunga tidak mempengaruhi perusahaan secara langsung. Biasanya jika tingkat suku bunga pinjaman tinggi maka perusahaan hanya memperkecil biaya operasional kantor saja dan menghemat pengeluaran lain yang bisa ditekan. Fluktuasi nilai tukar juga tidak berpengaruh banyak terhadap perusahaan karena perusahaan tidak merambah sektor ekspor impor. Biasanya pengaruhnya hanya pada kenaikan harga bahan baku saja yaitu besi beton. Sedangkan untuk tingkat inflasi yang tinggi ataupun rendah dirasa tidak memberikan pengaruh apapun bagi kinerja perusahaan.

c. Sosial

Faktor sosial seperti tingkat pendidikan masyarakat dan tingkat pertumbuhan penduduk diakui perusahaan tidak memberikan pengaruh apapun terhadap kinerja perusahaan. Hal ini disebabkan tipe bisnis yang digeluti perusahaan tidak melayani konsumen akhir namun lebih ke *business to business*. Sehingga tingkat pendidikan dan pertumbuhan masyarakat tidak akan memberi pengaruh banyak.

Kondisi lingkungan sosial dimana perusahaan berada cenderung menuntut keamanan terhadap diri masyarakat. Seperti diketahui banyak terjadi insiden reklame roboh karena ditiup angin kencang atau roboh dengan sendirinya karena tidak dibangun dengan kokoh. Hal ini akhirnya membuat masyarakat menuntut perusahaan reklame untuk membangun reklame dengan kokoh atau bahkan ada yang

menuntut reklame untuk dihapuskan karena selain membahayakan juga merusak keindahan kota. Walaupun sebenarnya setiap penyedia reklame berukuran besar (lebih dari 8m²) telah memberikan asuransi jiwa namun dirasa belum cukup oleh kebanyakan masyarakat. Akibatnya berpengaruh pada pengusaha reklame yang harus berjuang mati-matian untuk dapat menunjukkan citra perusahaan reklame yang bagus dan bertanggung jawab terhadap tuntutan masyarakat.

Selain itu kondisi lingkungan kerja juga ikut mempengaruhi perusahaan. Lingkungan kerja disini maksudnya bukan lingkungan dimana karyawan bekerja di dalam perusahaan, namun lingkungan kerja yang berada di luar perusahaan. Seperti khususnya di Jawa Barat biasanya terdapat preman-preman penguasa lahan yang sering bertindak anarkis. Jika ada perusahaan yang hendak memasang reklame di wilayah tersebut maka diharuskan membayar sejumlah upeti kepada preman yang biasanya menamakan dirinya ormas tertentu, walaupun perusahaan telah membayar biaya perizinan pada pemerintah setempat. Jika tidak maka pekerja yang berada di lokasi akan dipukuli atau material disita. Hal ini tentunya menyebabkan para pengusaha reklame harus mengeluarkan dana yang lebih besar untuk kebutuhan yang sebenarnya tidak perlu.

d. Teknologi

Perkembangan teknologi yang ada dirasakan sangat berpengaruh bagi perusahaan. Jika dahulu reklame masih menggunakan alat semprot untuk membuat gambar reklamenya, maka sekarang sudah ada teknologi *digital printing*. Dahulu tenaga kerja untuk melakukan pengecatan sangat dibutuhkan, namun sekarang jumlah tenaga kerja sudah dikurangi dan hanya dibutuhkan untuk *finishing* gambar saja. *Digital printing* dirasa lebih cepat dan menghasilkan gambar yang mirip seperti foto, walaupun memang teknologi ini membutuhkan investasi yang cukup besar.

Sekarang, sudah bermunculan reklame jenis baru di Surabaya dan kota-kota besar lainnya di Indonesia yaitu videotron. Teknologi ini memungkinkan satu papan reklame menayangkan video yang dapat memuat beberapa iklan sekaligus. Teknologi ini dianggap sebuah terobosan baru dan merubah pandangan orang terhadap reklame yang dulu masih bersifat konvensional. Namun demikian ternyata videotron yang ada sekarang ini masih buatan luar negeri. Perusahaan di Indonesia hanya menyediakan alat pendukungnya saja seperti tiang pancangnya. Sementara untuk pemasangan videotron dan *maintenance* nya masih menggunakan jasa perusahaan luar negeri.

Perusahaan tetap berusaha untuk *up to date* dengan perkembangan teknologi yang ada di industri reklame seperti mengikuti perkembangan mesin *digital printing* yang ada, fenomena munculnya videotron, dan sebagainya. Namun berdasarkan penuturan informan, jika orang berbicara mengenai reklame maka yang terlintas adalah reklame konvensional yang hanya berupa gambar raksasa di pinggir-pinggir jalan. Jika orang berbicara mengenai videotron, maka orang sudah mulai membicarakan hal yang baru lagi di luar reklame. Oleh karena itu teknologi videotron yang ada sekarang dianggap masih terlalu dini untuk dapat mengalahkan eksistensi reklame konvensional.

Walaupun perusahaan berusaha untuk terus *up to date* dengan perkembangan teknologi yang ada, namun tidak serta merta perusahaan menginvestasikan dananya untuk seluruh teknologi baru yang muncul. Perusahaan hanya

menginvestasikan pada teknologi yang dianggap penting dan terus digunakan untuk produksi misal mesin *digital printing* yang baru. Untuk teknologi lain misal mesin *cutting acrylic* dianggap perusahaan tidak terlalu penting karena disamping biayanya yang mahal juga perusahaan menganggap masih bisa menggunakan cara manual. Seperti diketahui mesin tersebut digunakan untuk menghasilkan huruf timbul. Lagipula perusahaan lebih dikenal sebagai biro reklame dibanding jenis biro periklanan lainnya. Oleh karena itu perusahaan hanya berinvestasi di teknologi yang ada hubungannya dengan reklame.

3. Analisa SWOT

a. Strength

S1: Menjaga hubungan baik dengan klien-klien besar

Promosi word of mouth terbukti telah berhasil menghadirkan banyak koneksi dengan perusahaan besar di Indonesia seperti Dunlop, Khong Guan, Nissin, LG, dan banyak lagi yang telah bekerja sama cukup lama dengan perusahaan. Klien-klien ini merasa puas dengan kinerja PT EM dan dengan baiknya usaha perusahaan menjaga hubungan baik dengan klien menyebabkan mereka tidak enggan untuk menyebarkan kabar mengenai pengalaman pembelian mereka ke rekan-rekan mereka dan secara tidak langsung telah membantu pemasaran perusahaan. Meninjau lamanya perusahaan ini berdiri selama hampir 40 tahun tentunya promosi dari mulut ke mulut oleh perusahaan ini telah menyebar secara berantai ke banyak orang.

S2: Karyawan bagian pemasaran termotivasi dalam bekerja

Pemberian janji akan komisi sebesar 5% dari total produksi terbukti mampu memotivasi karyawan khususnya di divisi pemasaran untuk giat bekerja dan menjaga kualitas layanan dengan klien.

S3: Menawarkan produk berkualitas tinggi

Produk berkualitas tinggi tentunya memiliki daya tarik yang lebih bagi konsumen karena memiliki nilai (value) yang tinggi pula. Kualitas produk sudah terbukti dari penggunaan bahan material dan fasilitas produksi yang terbaik serta tenaga kerja yang terampil

S4: Pemberian garansi produk

Komitmen perusahaan untuk mengganti produk yang cacat dan menanggung kerugiannya ikut membantu menjaga nama baik perusahaan dan hubungan baik dengan konsumen

S5: Pengendalian proses produksi bagus

Penggunaan tenaga quality control atau yang disebut perusahaan dengan nama mandor produksi akan menjamin proses produksi yang lancar dan baik dalam arti mampu meminimalkan kesalahan yang dilakukan oleh karyawan. Akibatnya perusahaan dapat menghemat pengeluaran yang tidak perlu untuk mengganti cacat-cacat pada produk.

b. Weakness

W1: Kegiatan promosi kurang

Sekalipun promosi *word of mouth* telah terbukti berhasil hingga saat ini, namun melihat pertumbuhan industri sekarang dimana pemain industri reklame sudah semakin banyak, tentunya metode promosi baru harus mulai dirancang dan digalakkan.

W2: Harga produk yang mahal

Dengan kualitas yang ditawarkan perusahaan menyebabkan harga produk yang dijual ikut menjadi mahal. Perusahaan tidak mampu menekan harga jual ini

dan seringkali menjadi kelemahan perusahaan untuk dapat bersaing dengan perusahaan reklame kecil yang menawarkan harga jauh lebih murah

W3: Penggunaan sistem informasi manajemen yang masih minim

Penggunaan SIM sejauh ini masih sangat minim dan kurang dimaksimalkan. Menurut peneliti, penggunaan SIM dapat dimaksimalkan lagi sebagai media penyalur tugas melalui sistem online (*email* atau sebagainya), pembukuan, dan lain-lain

c. *Opportunity*

O1: Permintaan yang meningkat tiap tahunnya

Dengan semakin berkembangnya ekonomi di Indonesia yang ditandai dengan semakin banyaknya usaha-usaha baru yang muncul menjadikan peluang tersendiri bagi industri periklanan. Setiap usaha pasti membutuhkan iklan sebagai salah satu media pemasarannya. Dengan demikian bisa dipastikan permintaan akan iklan akan meningkat pula setiap tahunnya dan tidak terbatas pada reklame saja namun juga media iklan yang lainnya.

O2: Permintaan musiman

Indonesia adalah negara republik yang menjunjung tinggi demokrasi. Oleh karenanya setiap periode tertentu dilakukan pemilihan umum terhadap kepala pemerintahan baik pusat maupun daerah. Pemilihan umum ini selalu melibatkan kegiatan kampanye untuk mengenalkan calon pemilih dengan calon pemimpin yang diusung oleh masing-masing partai politik. Disinilah peluang bagi industri periklanan muncul dimana mereka pastinya akan digunakan jasanya untuk menjadi mitra partai politik dengan menyediakan media kampanye yang diinginkan baik poster, pamflet, baliho, hingga reklame. Para pengusaha di industri ini harus pandai menangkap peluang ini yang hadir secara musiman.

O3: Perkembangan teknologi

Perkembangan teknologi di industri periklanan terus mengalami perkembangan. Dulu reklame dan *shop panel* masih menggunakan teknologi cat semprot, namun sekarang sudah banyak yang menggunakan teknologi *digital printing*. Bahkan sudah banyak yang memanfaatkan teknologi lampu neon untuk dijadikan *neon box* sebagai media promosi usahanya. Sekarang mulai muncul inovasi yang lebih ekstrim lagi yaitu videotron dimana dianggap sebagai sesuatu hal baru yang mungkin masih terlalu dini bagi perusahaan di Indonesia untuk membuatnya sendiri. Sejauh ini teknologi videotron masih diimpor dari Tiongkok dan pemasangan serta *maintenance*-nya masih menggunakan tenaga luar. Inovasi teknologi ini dapat ditangkap sebagai peluang sebagai pendorong perusahaan untuk terus meningkatkan kualitas produk melalui transfer teknologi pada proses produksi.

d. *Threat*

T1: Permasalahan pajak yang bisa mengganggu kerjasama dengan klien

Pajak reklame meningkat tiap tahunnya dan ini bisa mengancam eksistensi perusahaan reklame dimana dikhawatirkan calon pelanggan akan kesulitan dalam membayar pajak sehingga beralih ke media periklanan lainnya yang lebih kecil pajaknya.

T2: Perizinan yang berubah-ubah

Masalah perizinan selalu menyulitkan baik bagi klien maupun perusahaan. Selain berpotensi memperbesar

biaya juga menyebabkan proses produksi yang terpaksa diulang kembali dan memakan waktu lebih lama

T3: Keluhan masyarakat terhadap reklame roboh dan estetika kota

Selama ini sering muncul berita baik di koran maupun internet bahwa banyak reklame yang roboh entah karena diterjang hujan angin ataupun memang pondasi yang tidak kokoh. Tekanan dari masyarakat menyebabkan perusahaan reklame harus menyertakan asuransi bagi reklame ukuran 8m2 ke atas. Begitu juga opini publik bahwa reklame merusak estetika kota semakin menyulitkan perusahaan reklame.

T4: Adanya preman penguasa lahan yang berpotensi menambah biaya

Preman-preman ini menghambat proses pemasangan reklame dan juga meminta upeti yang menyebabkan munculnya biaya tambahan yang sebenarnya tidak perlu

T5: Rencana pengurangan reklame konvensional di pusat kota

Telah diuraikan di latar belakang bahwa telah diadakan wacana untuk mengganti reklame konvensional yang ada di pusat kota dengan videotron seperti di kota-kota besar di luar negeri. Walaupun di Surabaya tidak akan direalisasikan dalam waktu dekat, namun hal ini tetap menjadi ancaman yang akan terjadi bagi perusahaan. Sehingga hendaknya perusahaan mulai memikirkan strategi dan rencana penanggulangannya.

4. Matriks SWOT

Tabel 1. Matriks SWOT

	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
	1. Menjaga hubungan baik dengan klien-klien besar 2. Motivasi karyawan pemasaran tinggi 3. Menawarkan produk berkualitas tinggi 4. Pemberian garansi produk 5. Pengendalian proses produksi yang bagus	1. Kegiatan promosi kurang 2. Harga produk yang mahal 3. Penggunaan sistem informasi manajemen yang masih minim
Peluang (O)	Strategi S-O	Strategi W-O
1. Permintaan yang meningkat tiap tahunnya 2. Permintaan musiman 3. Perkembangan teknologi	1. Menggencarkan kegiatan pemasaran dengan memanfaatkan koneksi dengan klien besar (S1,S2;O2,O3) 2. Memanfaatkan kualitas produk yang unggul untuk merebut	1. Memaksimalkan penggunaan media promosi lain untuk dapat menangkap konsumen yang lebih banyak (W1;O1,O2) 2. Memaksimalkan permintaan musiman untuk mengatasi harga

	permintaan di pasar (S3,S4, S5;O1,O2)	produk yang mahal (W2;O2)
	3. Memanfaatkan perkembangan teknologi untuk menghasilkan produk bernilai lebih (S3; O3)	
Ancaman (T)	Strategi S-T	Strategi W-T
1. Permasalahan pajak yang bisa mengganggu kerjasama dengan klien	1. Membangun reklame yang kokoh dan tahan lama (S3,S4; T3)	1. Memanfaatkan media promosi sebagai media informatif mengenai ketahanan reklame (W1;T3)
2. Perizinan yang berubah-ubah	2. Memperbanyak proyek reklame di daerah pinggiran kota dan bukan kota besar (S1, S2; T5)	2. Menggencarkan promosi di daerah pinggiran kota dan bukan kota besar (W1;T5)
3. Keluhan masyarakat terhadap reklame roboh dan estetika kota		
4. Adanya preman penguasaan lahan yang menambah biaya		
5. Rencana pengurangan reklame konvensional di pusat kota		

1. Strategi S-O (Kekuatan – Peluang)

- a. Menggencarkan kegiatan pemasaran dengan memanfaatkan koneksi dengan klien besar (S1,S2;O2,O3)

Perusahaan harus memanfaatkan koneksi yang telah dimiliki dengan klien besar untuk semakin memperluas pasarnya. Hal ini dapat dilakukan dengan menggiatkan kegiatan pemasaran melalui agen-agen pemasaran perusahaan yang memiliki motivasi tinggi akibat pemberian komisi 5% yang dijanjikan

- b. Memanfaatkan kualitas produk yang unggul untuk merebut permintaan di pasar (S3,S4, S5;O1,O2)
Dengan penawaran akan kualitas produk yang unggul seharusnya dapat menarik minat pelanggan kepada perusahaan. Ditambah lagi komitmen yang diberikan perusahaan untuk mengganti seluruh kerugian pada produk yang cacat.
- c. Memanfaatkan perkembangan teknologi untuk menghasilkan produk bernilai lebih (S3; O3)

Perusahaan harus mampu mengikuti perkembangan teknologi seperti yang selama ini telah dilakukan. Diharapkan dengan inovasi teknologi akan menghasilkan produk bernilai lebih di mata konsumen dan mampu menambah daya saing perusahaan

2. Strategi S-T (Kekuatan – Ancaman)

- a. Membangun reklame yang kokoh dan tahan lama (S3, S4; T3)

Kekhawatiran masyarakat akan reklame roboh dapat diantisipasi dengan menggunakan sumber daya terbaik untuk membangun pondasi reklame yang kokoh. Pemasangan dan *maintenance* yang dilakukan juga harus benar dan tidak setengah-setengah. Pengalaman perusahaan selama ini belum pernah mengalami reklamenya roboh.

- b. Memperbanyak proyek reklame di pinggir kota dan bukan kota besar (S1, S2; T5)

Dengan adanya wacana perubahan reklame ke videotron lambat laun akan mengurangi eksistensi reklame konvensional. Tapi untungnya perubahan ini hanya akan dilakukan di pusat kota saja. Artinya perusahaan bisa menyiasatinya dengan memfokuskan pembangunan reklame di pinggir kota dan bukan kota besar. Hal ini tentunya memerlukan survei lokasi yang lebih intens dan biaya survei yang lebih besar. Ada baiknya perusahaan memanfaatkan koneksi dengan klien besar yang telah dimiliki.

3. Strategi W-O (Kelemahan – Peluang)

- a. Memaksimalkan penggunaan media promosi lain untuk dapat menangkap konsumen yang lebih banyak (W1;O1,O2)

Sangat disayangkan jika perusahaan tidak memanfaatkan permintaan yang tinggi akan reklame dengan upaya promosi yang maksimal. Selama ini metode *word of mouth* yang dipraktekkan perusahaan terbukti mampu menarik beberapa klien, namun beberapa tahun ini tidak banyak klien baru yang didapat perusahaan. Dengan semakin banyaknya biro reklame yang ada utamanya biro reklame kecil di Surabaya, kiranya perusahaan juga perlu memaksimalkan penggunaan media promosi lain misal iklan di koran, *social media*, dan radio.

- b. Memaksimalkan permintaan musiman untuk mengatasi harga produk yang mahal (W2;O2)

Harga produk yang mahal bisa dikatakan menjadi kelemahan perusahaan untuk bersaing dengan perusahaan lain karena memang membutuhkan biaya operasional yang tinggi untuk menghasilkan produk berkualitas tinggi. Salah satu cara untuk mengantisipasi hal ini adalah dengan memaksimalkan adanya permintaan musiman ketika ada kampanye partai politik. Pada saat itu permintaan akan tinggi dan umumnya partai politik akan bersedia membayar mahal untuk reklame sebagai media kampanye mereka. Tentunya perusahaan harus tetap memasang harga yang masih bersaing dengan pesaingnya agar tetap mendapat pangsa pasar.

4. Strategi W-T (Kelemahan – Ancaman)

- a. Memanfaatkan media promosi sebagai media informatif mengenai ketahanan reklame (W1;T3)

Perusahaan harus memaksimalkan *website* perusahaan sebagai sarana informasi untuk dapat meyakinkan masyarakat mengenai kualitas dan ketahanan reklame perusahaan ke masyarakat. Hal ini diharapkan dapat

meningkatkan *feedback* yang positif dari masyarakat mengenai *image* perusahaan

- b. Menggencarkan promosi di daerah pinggiran kota dan bukan kota besar (W1;T5)

Kegiatan promosi baik melalui media massa, media *online* maupun media lainnya harus mulai digencarkan di luar kota-kota besar untuk tetap menjaga eksistensi perusahaan. Karena dengan adanya wacana perubahan reklame ke videotron di pusat kota lambat laun akan menghapus eksistensi perusahaan reklame termasuk PT EM yang juga memiliki beberapa reklame di pusat kota

5. Strategi Pengembangan Bisnis

Berdasarkan hasil analisa SWOT dan mengacu pada 11 alternatif strategi David, disimpulkan bahwa strategi pengembangan bisnis yang dapat dilakukan adalah strategi-strategi intensif yang di antaranya adalah pengembangan pasar, penetrasi pasar, dan pengembangan produk. Strategi ini dipilih karena berdasarkan hasil matriks SWOT dimana sebagian besar di antaranya mengarah pada kategori strategi-strategi intensif di antaranya peningkatan kegiatan pemasaran, memperbanyak proyek reklame di luar kota, dan pengembangan produk melalui pemanfaatan perkembangan teknologi.

Dengan kualitas produk yang ada sekarang bisa dikatakan pengembangan produk akan sangat terbatas pada kualitasnya. Namun pengembangan produk tetap dapat dilakukan dengan jalan memanfaatkan inovasi teknologi yang ada sekarang. Perusahaan dapat memanfaatkan teknologi elektronik, LED, dan lampu neon dalam membentuk reklame yang tetap konvensional (bukan videotron) namun unik dan berbeda dari para pesaingnya serta mampu memberi nilai lebih.

Penetrasi pasar juga perlu dilakukan perusahaan karena mengingat upaya promosi perusahaan selama ini sangat minim sehingga kurang mampu meraih pangsa pasar yang cukup banyak. Promosi model *word of mouth* sebaiknya tetap dipertahankan oleh perusahaan, namun promosi model lain yang pernah dilakukan perusahaan seperti website dan *social media* juga harus dimaksimalkan. Selama ini penggunaan kedua media itu hanya sebagai pemberi informasi bagi pelanggan. Mungkin promosi melalui surat kabar dan radio juga perlu dipertimbangkan mengingat kedua media itu dianggap mampu menarik banyak calon pembeli.

Perusahaan memang sudah merambah banyak wilayah di seluruh pelosok Nusantara, namun tentunya tidak seluruhnya. Beberapa kota di Jawa, Bali, dan Kalimantan merupakan wilayah yang sudah dijangkau oleh perusahaan. Masih ada kota-kota lainnya di Sumatra, Sulawesi, hingga Papua untuk dijangkau oleh perusahaan, khususnya bagi wilayah Timur Indonesia yang belum berkembang tentunya masih banyak titik pemasangan reklame yang dapat direbut oleh perusahaan. Penulis menyarankan perusahaan untuk berekspansi ke Sumatra dan membangun kantor cabang di Palembang. Alasannya adalah Sumatra dianggap lebih berkembang dibanding pulau Sulawesi dan Papua. Selain itu juga pemilihan kota Palembang dikarenakan berada di ibukota Sumatra Selatan dimana lokasinya tidak terlalu jauh dengan kantor cabang di Jakarta.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan dan analisa yang telah dijabarkan sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan bahwa perusahaan hendaknya menerapkan strategi

pengembangan bisnis sesuai dengan hasil matriks SWOT yang telah dibuat. Sesuai dengan hasil matriks SWOT pula didapati bahwa perusahaan seharusnya mengambil langkah-langkah untuk menerapkan jenis strategi intensif milik David yaitu: pengembangan pasar, penetrasi pasar, dan pengembangan produk.

Untuk strategi penetrasi pasar, perusahaan harus mampu memanfaatkan koneksi dan hubungan yang telah terjalin baik dengan klien-klien besar untuk semakin menggencarkan kegiatan pemasarannya sehingga lebih banyak lagi pelanggan yang dapat ditangkap perusahaan. Media promosi selain *word of mouth* juga harus digencarkan oleh perusahaan agar dapat menjangkau calon pelanggan yang lebih luas.

Untuk strategi pengembangan produk, kualitas produk yang unggul di pasar juga harus dimaksimalkan untuk semakin mempertegas dominasi perusahaan atas perusahaan-perusahaan lain. Perusahaan juga harus terus mengembangkan produknya dengan memanfaatkan perkembangan teknologi yang ada supaya dapat memberikan nilai yang lebih bagi konsumen.

Sedangkan untuk strategi pengembangan pasar, perusahaan sebaiknya mulai lebih intens menjangkau wilayah-wilayah lain di luar Jawa untuk menanggulangi adanya isu atau rencana pengurangan reklame konvensional di tengah kota yang dianggap merusak estetika kota.

2. Saran

Dari hasil penelitian yang telah dijabarkan dan berdasarkan analisa peneliti maka peneliti ingin memberi beberapa saran untuk pengembangan bisnis perusahaan:

- Menjaga kualitas dan garansi produk untuk menjaga nama baik perusahaan dan hubungan baik dengan klien perusahaan. Tujuannya adalah mempertahankan terbukanya koneksi dengan calon-calon klien
- Meningkatkan kegiatan promosi melalui pemanfaatan beragam media. Perusahaan bergerak di bidang jasa periklanan sehingga mengunggapnya sebagai keuntungan tersendiri dalam upaya mencari pelanggan baru karena beralasan bahwa tiap perusahaan perlu beriklan. Argumen perusahaan dapat dikatakan benar namun perusahaan juga harus sadar bahwa kompetitor sudah semakin banyak dan pertumbuhan permintaan juga terus meningkat sehingga kegiatan promosi tetap diperlukan. Kebanyakan biro reklame dan advertising agency memang dikenal akan minimnya kegiatan promosi mereka dan ada baiknya jika kebiasaan ini dirubah untuk kemajuan bisnis perusahaan
- Memanfaatkan inovasi teknologi yang semakin beragam demi menambah nilai produk. Perusahaan mengikuti perkembangan teknologi dan disarankan untuk terus menerapkan inovasi teknologi yang ada pada produknya untuk dapat memberi nilai tambah bagi pelanggan
- Mulai berkonsentrasi pada pasar yang ada di wilayah lain di Indonesia. Perusahaan mengaku telah memiliki klien yang tersebar di seluruh nusantara namun sebagian besar berada di beberapa kota di pulau Jawa, Bali, dan Kalimantan. Bahkan tidak seluruh wilayah pernah dikerjakan oleh perusahaan sehingga disarankan untuk mulai menggencarkan pengembangan pasar demi menjangkau lebih banyak konsumen.

DAFTAR PUSTAKA

- Amarullah A.. (2010, January 26). Benang Kusut Permasalahan Reklame di Surabaya. Surabaya Post.

- AGORA Vol. 4, No. 1, (2016)
retrieved September 3, 2015, from
<http://nasional.news.viva.co.id>.
- David, F. R. (2011). *Manajemen Strategis: Konsep* (10th ed.). Salemba Empat. Jakarta.
- Fachry. (2014, August 28). Billboard Elektronik Gantikan Papan Reklame Konvensional di Surabaya. *Kabar Indipenden*. Retrieved October 19, 2015, from <http://kabarindipenden.com>.
- Griffin, R.W. (2004). *Manajemen* (7th ed.). Jakarta: Erlangga.
- Harian Seputar Indonesia. (2010, October 29). Pajak Reklame Naik Per 1 November. Retrieved September 3, 2015, from <http://www.ortax.org>.
- Indonesia. Departemen Pendidikan Nasional. (2005). *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (3rd ed.). Jakarta: Balai Pustaka.
- Jawa Pos. (2014, May 10). Setahun, Ada Ribuan Pengajuan Reklame Baru. Retrieved September 14, 2015 from <http://www2.jawapos.com>.
- Jawa Pos. (2015, March 23). Pemkot Obral Reklame Lagi. Retrieved September 14, 2015, from <http://www2.jawapos.com>.
- Moleong, L.J. (2007). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Pearce, J. A. & Robinson, R. B. (2008). *Manajemen Strategis – Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian* (10th ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Sekaran, U. (2007). *Metodologi Penelitian untuk Bisnis* (4th ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Umar, H. (2003). *Business an Introduction*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Ward, J., Pepard, J. (2002). *Strategic Planning for Information Systems*. John Wiley & Sons, Inc.